

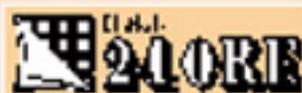


LA GUIDA DEL SOLE 24 ORE ALLA

GESTIONE DEL SERVIZIO

Come guidare il cliente a essere
protagonista del successo del servizio

Erika Leonardi



Sommario

VII Introduzione

- 1 1. Prima di fare
- 2 1.1 Classificazione
- 5 1.2 Progettare prima di fare
- 9 1.3 Il mix di servizi
- 13 1.4 La qualità
- 18 1.5 L'anima del servizio: l'interazione
- 20 1.6 Qua la mano
- 22 1.7 I cinque temi

- 27 2. Il cliente co.attore
- 28 2.1 La partecipazione del cliente
- 33 2.2 L'esperienza
- 36 2.3 Le fasi del servizio
- 39 2.4 La gestione delle attese e delle code
- 41 2.5 La tecnologia nel servizio

- 43 3. La comunicazione al cliente
- 44 3.1 Alcuni esempi
- 50 3.2 Comunicare
- 55 3.3 Le relazioni
- 61 3.4 Il testo scritto
- 69 3.5 Il testo on line

70	3.6 Le e-mail
72	3.7 Le presentazioni
75	3.8 L'ambiente
77	3.9 E se il cliente non ci sta?
81	4. Il tempo
83	4.1 Il tempo del cliente
88	4.2 Il tempo del personale
91	4.3 Una questione di sensibilità
93	5. La comunicazione interna
95	5.1 Il processo: la trasformazione delle informazioni
105	5.2 La persona e il gruppo: il gioco di squadra
112	5.3 Le regole e la flessibilità
116	5.4 La documentazione
130	5.5 La rappresentazione grafica del passaggio di informazioni
135	5.6 Il passaggio delle informazioni
145	6. Le misure
149	6.1 Le misure interne
162	6.2 Le misure esterne
167	6.3 La lotta agli sprechi
168	6.4 Le premesse per il miglioramento
173	7. Alla fine
174	7.1 Il disservizio
176	7.2 Il reclamo
183	7.3 I complimenti
185	Bibliografia

ESTRATTO

Figura 1.3 La relazione con il cliente



Fonte: rielaborato da Leonardi (1997)

1.6 Qua la mano

Il servizio può essere erogato così come viene oppure essere “gestito”. Con questo termine diamo rilievo al fatto che il servizio debba essere progettato, eseguito in linea con quanto definito, soggetto a controlli e monitoraggio, per poter confermare le modalità di erogazione o modificarle. Tenendo presente questo imperativo, all’inizio del capitolo abbiamo fatto un po’ di ordine in questo ricco e complesso mondo: la definizione delle categorie di servizi, la proposta di modalità per scomporre il servizio nelle sue componenti e i chiarimenti su che cosa si intende per qualità. Ma non basta. È necessario formulare indirizzi operativi chiari e facilmente applicabili per essere professionali. Proviamo a rispondere a domande del tipo: cosa dobbiamo tenere presente affinché il servizio si realizzi nel modo voluto? A quali elementi del servizio bisogna pre-

stare la massima attenzione per essere nelle condizioni di governarlo e ridurre la probabilità del disservizio o dell'insuccesso? Quali aspetti testimoniano la professionalità, intesa come mix integrato delle componenti tecniche, organizzative e relazionali?

Una lunga lista di impegni non è certamente utile. Dobbiamo individuare ciò che è prioritario.

Il numero 5 deve essere la nostra guida: pensare al numero 5 per tenere a mente le cose importanti per governare il servizio. E per non dimenticare il numero, pensiamo alla mano. Questo accostamento è molto calzante ai nostri fini. La mano e le sue cinque dita: diverse, tutte importanti, unite seppur indipendenti. L'interazione fra le dita è fondamentale per poter fare. Non è un caso che l'uomo ha un'estremità dell'arto anteriore con certe caratteristiche, determinanti dal punto di vista evolutivo. Proviamo a descriverle: l'indice viene usato per indicare, il medio è il più lungo, l'anulare decora la mano, il mignolo sembra messo lì per caso. Il pollice è molto diverso: meno elegante, in genere più tozzo delle altre dita che sono più flessuose, ma il suo contributo alle abilità manuali è determinante. In anatomia raccontano che è il dito "opponente"; si tratta di una funzione importantissima: permette alla mano di afferrare un oggetto, di usare utensili o di stringere un'altra mano per scambiare sentimenti ed energia.

Evocare la mano ci aiuta a ricordare il numero 5: tanti quanti sono i temi che devono governare la gestione del servizio. Diremo quindi che tutti sono importanti, ma che uno conferisce maggiori poteri agli altri.

Tenendo presente questa immagine, colleghiamo le dita ai temi dei servizi (*fig. 1.4*):

- *pollice*: cliente co.attore;
- *indice*: comunicazione al cliente;
- *medio*: tempo;
- *anulare*: comunicazione interna;
- *mignolo*: misure.

Figura 1.4 I cinque temi del servizio



Ci piace l’analogia con la mano anche per altri motivi. La mano non ha solo funzioni pratiche: non è un caso che si usi l’espressione “manuale”! È anche un veicolo di energia: il saluto avviene con la mano, con un contatto oppure con un movimento a distanza. Il semplice tocco trasmette calore e vicinanza. Anche attraverso la mano veicoliamo le nostre emozioni. E anche il servizio è un gran serbatoio di emozioni!

1.7 I cinque temi

L’anima del servizio è l’interazione. Con questa espressione diamo enfasi all’importanza della relazione e nel contempo, con il termine anima, anticipiamo un aspetto distintivo: le emozioni che inevitabilmente circolano nell’erogazione del servizio.

Da questa chiave di lettura del servizio è chiaro che il cliente non può essere un semplice spettatore: deve essere un soggetto attivo, al punto da definirlo “co.attore” del servizio (cap. 2). Non è un impegno semplice. Non è detto – anzi, è assai poco probabile – che lui abbia questa consapevolezza. La sua visione è quella di colui che paga, in modo diretto (settore privato) o indiretto (settore

pubblico): perché mai dovrebbe mettersi in gioco e agire? Eppure il suo ruolo è determinate per il buon esito del servizio. In alcuni casi, non ha impegni eccessivamente gravosi. Pensiamo al servizio postale. Cosa deve fare? Rispettare la coda, consegnare la documentazione completa, disporre di banconote di piccolo taglio o essere padrone dell'uso del bancomat. Ma se non rispetta questo semplice copione, cosa può accadere? Disturba chi è già in coda e pretende un tempo maggiore per l'espletamento del suo servizio, con conseguente allungamento della coda. Diverso è il ruolo del cliente nella formazione. Qui il partecipante al corso deve essere un reale co.attore: è tenuto a dedicare attenzione continua, interesse, impegno, applicazione, memoria. Se non è interessato né motivato, anche se il docente è ben preparato e dotato di incisive capacità comunicative, il fallimento del servizio è al varco. Ciò vale anche nella sanità: un paziente poco sincero compromette la diagnosi; se poi si comporta in modo superficiale e non rispetta la terapia, renderà inefficace la professionalità del medico.

Come intervenire? Si può pretendere contrattualmente il ruolo di co.attore? Ovviamente no. Si può però guidare il cliente a entrare nella sua parte in modo graduale e quasi subdolo. Possiamo preparare e istruire le persone d'azienda a svolgere i loro compiti, mediante formazione e addestramento, ma questo metodo non può di certo valere per il cliente: chi potrebbe mettere i propri clienti in aula e fargli lezione su cosa e come fare?! La soluzione però c'è. La comunicazione è lo strumento più diretto e potente per "pilotare" le sue azioni, i suoi comportamenti e i suoi atteggiamenti. Una scrupolosa comunicazione (cap. 3), ben curata nel contenuto, nella forma e nel canale, ha ottime probabilità di far diventare il cliente un vero compagno di lavoro, complice e artefice della soddisfazione finale. Vantaggi certi sono il cliente più soddisfatto e il personale più sereno.

Questo ruolo del cliente condiziona l'impostazione del servizio. Se il servizio necessita della presenza del cliente, non possiamo ignorare il contributo sostanziale di un suo bene: il tempo

(cap. 4). Egli non solo paga, in forma diretta o indiretta, ma fornisce all'organizzazione un suo bene prezioso che, se utilizzato male, non può più essere recuperato. Prestare attenzione a questo aspetto promuove un livello del servizio molto elevato. Si può intervenire mediante riduzione del numero dei contatti, organizzazione di incontri veloci, proposte di flessibilità per i canali (diretto, telefono, internet) e per i tempi. In quest'ottica, la coda appare come un vero e proprio furto al patrimonio tempo del cliente: rappresenta un impegno maggiore cui non corrisponde una prestazione più elevata. Il tempo è un bene prezioso anche per il personale. Non è accettabile rassegnarsi a ripetute rilavorazioni, come fare e rifare un documento per carenza di indicazioni, contattare più colleghi per avere informazioni, faticare a trovare un documento, attendere il contributo di un collega, aspettare che tutti siano presenti per iniziare un incontro e così via.

L'accostamento del servizio a un'opera teatrale non è solo d'effetto, ma anche veritiera. Pensiamo a servizi del tipo albergo, viaggio aereo, vendita di un prodotto, self service... Tutto deve accadere in un certo modo, in quel momento, con le giuste relazioni. La differenza è che in un'opera teatrale si possono fare prove, svolte in assenza di pubblico. Nei servizi non ci sono prove, e non si può prescindere dalla presenza del cliente che è al contempo attore e spettatore, in quanto giudica la performance nel suo complesso. L'entrata in scena dei diversi soggetti, con un preciso ruolo, è il risultato di un passaggio di informazioni interno preciso e capillare, simile a un ruscello che procede in modo vivace, a velocità costante, senza blocchi né rapide. Purtroppo spesso ciò non accade: le persone non sono tenute al corrente di quello che devono fare, da chi devono ricevere indicazioni, a chi devono riferire, dove sono disponibili le istruzioni per svolgere un'attività.

Possiamo definire questo aspetto del servizio come comunicazione interna (cap. 5). Il testimone è fornito da messaggi, espressi a voce o per iscritto. E un cliente sarà soddisfatto quando la sua relazione con un addetto ha alle spalle un chiaro e fluido scambio in-

terno di informazioni. È un tema semplice e complesso nello stesso tempo: semplice, in quanto è sufficiente delineare e descrivere i passaggi di informazioni; complesso, perché investe una sfera delicata, la comunicazione, che non è solo contenuto ma anche forma ed emozioni.

Ultimo tema nella lista, ma prioritario, è l'impegno di dotarsi di misure (cap. 6). Tradizionalmente presenti in ambito manifatturiero, tendono a essere latitanti nei servizi. Probabilmente ciò è dovuto al fatto che il "cosa" misurare deve essere definito già in fase progettuale: diventa arduo condurre misure alla fine del processo di erogazione, come può accadere nella produzione di un manufatto. L'impegno alle misure non solo permette di avere una maggiore padronanza della gestione del servizio, ma rappresenta la base per stanare e rimuovere gli sprechi e disporre di conferme del miglioramento.

Abbiamo così completato la carrellata sul mondo dei servizi: una classificazione come strumento di orientamento, l'impegno alla progettazione per ridurre gli sprechi, la scomposizione del servizio per una conoscenza più accurata di quello che si offre e l'analisi delle sei qualità del servizio per poterle governare con perizia fanno da perno all'anima del servizio, che è l'interazione fra persone. Da qui nascono i cinque temi che devono guidare la gestione del servizio:

- 1) il ruolo del cliente quale co.attore;
- 2) la comunicazione verso il cliente;
- 3) l'uso del tempo;
- 4) la comunicazione interna;
- 5) l'impegno a misurare.

L'esposizione di questi temi non segue una logica di priorità: sono tutti ugualmente importanti e si supportano vicendevolmente. Non è un caso che si inizi con l'esterno, il cliente, per approdare poi ai temi legati all'organizzazione interna.